

Галкина Анастасия Владимировна

исполнительный директор

ПАО Сбербанк

DOI 10.31483/r-126871

ИНСТИТУТ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС

***Аннотация:** в статье описаны ключевые этапы организации наставничества на примере финансовой организации, описаны функции наставников, порядок оценки их эффективности, организации системы мотивации. Отражены основные эффекты от внедрения инструментов наставничества и выравнивания процесса обучения, описаны дальнейшие перспективы развития наставничества в организации по мнению автора.*

***Ключевые слова:** наставничество, обучение, эффективность, цифровые следы, мотивация, искусственный интеллект.*

Любая коммерческая организация стремится к максимизации прибыли и максимизации своей стоимости. Эти цели достигаются благодаря правильным решениям руководителей, четко сформулированным целям, слаженной работе команды. Человеческий капитал является одним из ключевых капиталов любого времени. Человек создает ту ценность, которая потом работает на благо всей организации и всего государства. Именно поэтому сейчас коммерческие организации уделяют все больше внимания обучению и развитию сотрудников. Вклад в человеческий капитал в несколько раз приумножается, когда этот самый человеческий капитал начинает генерировать новые прорывные идеи, организовывать команды и вовлекать коллег в работу, реализовывать то, что является важным и полезным для других людей. Коммерческие организации формируют треки обучения и развития сотрудников, составляют адаптационные планы, внедряют инструменты адаптации для более эффективной организации процесса развития персонала, в т.ч. внедряют инструменты коучинга и наставничества. «Едиственный разумный способ обучать людей – это подавать им пример», – говорил

Альберт Эйнштейн. Сегодняшние HR-эксперты, возможно, поспорят с уважаемым ученым и скажут, что есть и другие, не менее эффективные способы, но мы уверены, каждый из них согласится с тем, что вовлечение человека-наставника в процесс обучения в разы увеличивает его эффективность.

Внедряя инструменты наставничества в организации, важно четко понимать цели внедрения, ожидаемые результаты, необходимые ресурсы. Также важно правильно организовать процесс внедрения, чтобы получить максимальную пользу от этих инструментов.

В статье опишем ключевые этапы внедрения и выстраивания института наставников на примере подразделения по обработке клиентских операций финансовой организации – личный опыт.

Мы выделили 6 ключевых этапов.

1. Определение целей внедрения инструментов наставничества и ожидаемых результатов.
2. Определение функций наставников и организации их работы.
3. Определение критериев отбора наставников и их обучение.
4. Встраивание функций наставника в процесс обучения и развития.
5. Определение показателей эффективности наставников и оцифровка результатов их работы.
6. Разработка инструментов мотивации наставников.

Далее подробно опишем каждый этап с точки зрения практического опыта, опишем результаты, к которым мы пришли по итогу внедрения всех мероприятий, и остановимся на дальнейших перспективах развития наставничества в рамках нашего подразделения и организации.

Определение целей внедрения инструментов наставничества и ожидаемых результатов.

В рамках проработки мероприятий по повышению эффективности сотрудников мы обратили внимание на то, что около 40% новых сотрудников выходят на нормативную производительность только спустя 4–5 месяцев после приема на работу, около 10% сотрудников выходят на нормативную производительность

через 6 месяцев, с учетом того, что испытательный срок, как и в любой другой организации, – 3 месяца. Отметим, что институт наставничества у нас уже был создан и работал каким-то своим определенным образом, как мы выяснили не очень эффективным. Для нас эти данные стали триггером для начала организации работ по повышению эффективности процесса обучения и стандартизации функций наставников.

Сформулировали цели:

- сократить сроки обучения новых сотрудников до 3-х месяцев при неувеличении трудозатрат наставников и неухудшении их производственных показателей.

Сформулировали ожидаемые результаты:

- 95% новых сотрудников выходят на нормативную эффективность в срок до 3-х месяцев (стартовая точка – 50%);

- суммарные трудозатраты наставников не увеличиваются по сравнению с текущей ситуацией (старт – 8 производственных штатных единиц (ПШЕ) или около 1300 человеко-часов на 100 новых сотрудников в месяц);

- производственные показатели работы наставников не ухудшаются (работают с необходимым качеством и производительностью).

Определение функций наставников и организации их работы.

Мы начали с определения портрета наставника, его функций и порядка организации его работы.

Ключевыми функциями наставника мы определили:

- передачу конкретных знаний по процессу, обучение практическим навыкам новых сотрудников;

- помощь новым сотрудникам выйти на необходимый уровень эффективности и качества в течение 3-х месяцев или быстрее;

- оценку и подтверждение готовности сотрудника к самостоятельной работе.

Функции, связанные с адаптацией и социализацией нового сотрудника в новой роли и компании, организацией рабочего места, помощью с получением доступов, мы выделили отдельно и закрепили их за отдельной ролью – бадди.

Четкое разделение функций бадди и наставника позволило нам снять с текущих наставников часть функций, сократить время высокооплачиваемых сотрудников (а наставники именно такими и являются, т.к. они профессионалы своего дела) на те функции, которые могут выполнить другие роли, а также более узко сфокусировать их на обучении новичков профильным функциям.

Далее для нас было важным определить: наставник – это отдельно выделенная роль только с функциями наставника или это та же роль производственного сотрудника, который выполняет свои задачи по сопровождению клиентских операций и вместе с ними совмещает функции наставника.

При анализе вариантов мы пришли к выводу о том, что, если сотрудник перестанет выполнять рабочие задачи по своему направлению, очень скоро он перестанет быть тем самым экспертом и специалистом своего дела и уже не сможет эффективно обучать других людей. Поэтому в нашем случае *наставник – это опытный сотрудник, обладающий глубокими знаниями и практическим опытом на конкретном процессе. Его основная задача заключается в передаче профессиональных навыков, методик и экспертизы сотрудникам с целью повышения их знаний и эффективности. Наставник совмещает функции сопровождения клиентских операций по своему направлению и обучение других сотрудников работе на этом направлении.*

Определение критериев отбора наставников и их обучение.

Следующим этапом стало определение критериев отбора наставников и их обучение.

Ключевые критерии, которые мы определили:

- хорошие показатели работы за последний год (нет значительных отклонений по качеству и производительности работы);
- опыт работы на своем направлении от 2-х лет;

- знание своего направления, сквозного бизнес-процесса, сценариев прохождения операций;
- обладание необходимыми «мягкими» навыками – управление результатом и ответственностью, сотрудничество, развитие и мотивация команды, управление собой;
- готовность поддерживать других и делиться знаниями;
- лояльный к компании.

Все сотрудники, которые хотят развиваться как наставники, проходят оценку по вышеуказанным критериям. Далее им назначаются обучающие курсы, которые позволяют сотруднику «прокачать» те навыки и компетенции, которые необходимы наставнику. В пакет обучений мы включаем общие курсы про наставничество, где рассказываем, что это такое, какие функции выполняет наставник, каких результатов мы от него ожидаем; курсы по обратной связи – как правильно давать, чтобы обучаемый не потерял мотивацию учиться и т. д.; курсы про эмпатию, мотивацию сотрудников, эффективные коммуникации.

После прохождения курсов сотрудник становится наставником – в HR-системе ему присваивается бейдж «наставник». Он готов обучать новых сотрудников.

Встраивание функций наставника в процесс обучения и развития.

Когда наставник готов к работе, руководитель может назначить наставнику задачу на обучение новых сотрудников. Связка наставника и нового сотрудника реализована в системе для дальнейшей оцифровки работы обеих ролей.

Мы определили эффективную формулу обучения сотрудника:

- 70% – развитие в процессе работы;
- 20% – развитие с помощью других и обратная связь (наставничество, коучинг, менторинг, сообщества, консультанты по развитию и др.);
- 10% – развитие через обучение (книги, статья, обучающие курсы, аудио, видео и др.).

Таким образом, наш новый сотрудник сначала небольшое количество времени (1–2 дня) тратит на самостоятельное изучение материалов по новому функционалу. И здесь хотели бы подчеркнуть важность одной практики, которую мы выявили. Важно сотруднику рассказать end-to-end процесс, познакомить его с ключевыми участниками процесса – от заказчика до потребителя. Важно, чтобы человек понимал, какую большую задачу он делает. Если мы рассказываем ему только про тот маленький кусочек функционала, выполнение которого ожидаем от него, человек не будет столь замотивирован учиться, а потом и эффективно работать. Поэтому мы ввели практику – дать сотруднику знания по сквозному процессу, описать роли и функции каждого участника и уже далее сфокусировать его на его функциях и ответственности. Получили отклик – новые сотрудники стали охотнее учиться, задают меньше вопросов, также уменьшилось количество ошибок при итоговом тестировании.

После самостоятельного изучения материала подключается наставник. Его ключевые задачи:

- показать сотруднику, как проводить клиентские операции в системе – *активное участие наставника*;
- наблюдать за сотрудником, как тот проводит клиентские операции в системе, отвечать на вопросы – *активное участие наставника (наставник «сидит за спиной» сотрудника)*;
- отвечать на вопросы сотрудника по клиентским операциям, когда тот их самостоятельно проводит – *пассивное участие наставника (наставник выполняет свой рабочий функционал, отвлекается на вопросы)*;
- провести итоговое тестирование и аттестацию сотрудника, сформировать заключение о допуске сотрудника к самостоятельной работе – *активное участие наставника*.

Определение показателей эффективности наставников и оцифровка результатов их работы.

Следующим важным этапом стало определение показателей эффективности наставников и оцифровка результатов их работы.

Здесь мы учитывали 2 аспекта:

- показатели эффективности наставника должны коррелировать с целями внедрения наставничества в организации;
- показатели эффективности наставника должны коррелировать с показателями эффективности обучаемого сотрудника.

В этой связи мы определили показателем эффективности наставника – количество обученных в течение 3-х месяцев сотрудников. Всем наставникам поставили цель – обучить новичков в течение 3-х месяцев или быстрее.

Аналогичная цель появилась у новых сотрудников.

Разработка инструментов мотивации наставников.

Кроме целеполагания мы понимали, что у нас должны появиться инструменты мотивации наставников. Наставничество – это больше про призвание и «крик души», поэтому мы сделали ставку на нематериальное поощрение и геймификацию.

Разработали рейтинги наставников. Рейтинг учитывает 2 показателя: эффективность работы наставника на основной функции (качество и производительность) и % сотрудников, обученных в течение 3-х месяцев. По этим показателям наставники выстраиваются в рейтинг, лучшие получают поощрения.

Мы определили следующие виды поощрений:

- обучение в корпоративном университете организации;
- коуч-сессии;
- возможность участия в награждении в номинации «Лучший наставник» на уровне подразделения, региона и всей организации.

Кроме этого мы организовали виртуальную «доску почета», где ежеквартально размещаем фотографии лучших наставников. У лучших берем интервью и далее даем коммуникацию на всех сотрудников подразделения через общие каналы (почта, чат, статьи на портале). Регулярно получаем позитивную обратную связь и от самих наставников, и от их руководителей.

В заключение хотим остановиться на результатах, которые мы достигли, изменив подходы к организации наставничества. Провели замер на 2-х кварталах, ожидаемые результаты были достигнуты и перевыполнены:

- 95% новых сотрудников вышли на нормативную эффективность в срок до 3-х месяцев;

- производственные показатели работы наставников не ухудшились, а по 20% наставников зафиксировали рост производительности;

- суммарные трудозатраты наставников сократились с 8 ПШЕ до 6 ПШЕ (или с 1300 человеко-часов до 960 человеко-часов на 100 новых сотрудников в месяц);

- число наставников, не выполнивших цель по обучению сотрудников за 3 месяца, сократилось с 50% до 5%

Далее я опишем, какие дальнейшие шаги по развитию наставничества в своем подразделении и организации мы видим.

Ни для кого не секрет, что XXI век – это век технологий. Искусственный интеллект (ИИ) все более плотно внедряется в нашу жизнь, и мы не можем это игнорировать. Искусственный интеллект должен служить на благо человечества, а значит, и на благо организаций, и на благо конкретного человека. Рассматривая дальнейшие перспективы развития наставничества, мы понимаем, что не можем игнорировать возможности искусственного интеллекта. У наставника уже в ближайшем будущем появится цифровой помощник (ИИ), который возьмет на себя рутинные задачи и разгрузит человека от простых действий, высвободив время на более сложные и интересные проекты.

Наставник будет согласовывать план обучения с новым сотрудником, показывать на своем примере, как выполняются операции, отвечать на вопросы по сложным кейсам/операциям, принимать итоговое решение о допуске сотрудника к самостоятельной работе на функции.

Цифровой наставник сможет забрать на себя формирование плана обучения, контроль за действиями нового сотрудника в системе, ответы на несложные вопросы, проведение тестирований (формирование вопросов, проверка ответов), формирование заключения по итогам аттестации.

Наставники будут нести важную функцию – человеческую поддержку сотрудников и, как и сейчас, будут оставаться примером для них с точки зрения выполнения рабочих задач.

Список литературы

1. Кларин М. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг / М. Кларин. – 2017.
2. Парслоу Э. Коучинг и наставничество / Э. Парслоу, М. Лидхем. – 2017.